

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### I.1. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran dan penyebaran informasi. Komunikasi organisasi sendiri dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace & Faules, 2013:31). Di sisi lain Redding dan Sanborn (dalam Muhammad, 2009: 65), mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi di dalam organisasi yang kompleks. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah penafsiran penerimaan informasi melalui unit-unit komunikasi dalam suatu organisasi.

Pesan dalam komunikasi organisasi menurut Muhammad (2009: 107 – 108),

Di klarifikasikan atas dua jaringan, yakni jaringan formal dan jaringan informal. Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah, atau dari bawah ke atas, atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan pada struktur organisasi yaitu *downward communication*, *upward communication*, *horizontal communication*.

Adapun komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2013: 181 – 182) mengatakan bahwa terdapat empat arah arus komunikasi organisasi yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke

atas (*upward communication*), komunikasi horizontal, komunikasi lintas-saluran. Pada penelitian ini peneliti hanya akan melihat komunikasi perusahaan dengan spesifikasi *downward communication*. Hal ini disebabkan *downward communication* dapat memberikan pengaruh besar bagi kehidupan organisasi. *Downward communication* penting untuk diperhatikan karena *downward communication* akan membantu mendorong komunikasi ke atas (*upward communication*) (Curtis, Floyd, dan Winsor, 2004:74).

Menurut Lewis (dalam Muhammad, 2009: 108), komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan tujuan, untuk mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah, kesalahpahaman, karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Pada penelitian ini peneliti akan melihat komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*). Pada suatu organisasi, *downward communication* merupakan salah satu arus penyampaian informasi yang memegang peranan penting dalam komunikasi dari atasan kepada bawahan. Menurut Pace & Faules, (2013:184), menyatakan *downward communication* dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Adapun menurut Muhammad (2009: 108), *downward communication* yaitu komunikasi dari pimpinan perusahaan kepada karyawan atau bawahan.

Atasan melakukan komunikasi kepada bawahan untuk menyampaikan informasi atau pesan. Pesan yang disampaikan dalam *downward communication* menurut menurut Katz & Kahn (dalam Pace & Faules, 2013:185) yaitu informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*). Saluran dalam *downward communication* menurut Muhammad (2009: 116) adalah metode tulisan dan lisan.

Pertimbangan penggunaan metode komunikasi sering dilakukan berdasarkan karakteristik yang dimiliki masing-masing metode. Metode komunikasi lisan paling tepat digunakan untuk situasi memberikan teguran atau menyelesaikan perselisihan diantara anggota organisasi. Sementara penggunaan metode komunikasi tulisan paling tepat digunakan untuk memberikan informasi yang memerlukan tindakan di masa yang akan datang, memberikan informasi yang bersifat umum, dan tidak memerlukan kontak interpersonal. Metode komunikasi sangat diperlukan dalam operasional kerja suatu kantor, karena media komunikasi dapat mempermudah penyampaian pesan, mengatasi hambatan-hambatan komunikasi baik dari segi ruang maupun waktu (Suranto, 2005: 121).

Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*) ini dapat menimbulkan suatu masalah apabila terjadi perbedaan penafsiran pesan diantara atasan dan bawahan. Menurut Pace & Faules (2013:29), menyatakan meskipun agaknya kita mengakui bahwa pengiriman sepucuk surat, memo, laporan kepada seseorang, atau bahkan

pembicaraan dengannya secara tatap muka terdiri dari penciptaan dan penyampaian suatu pertunjukan kepada orang lain, kita sering gagal menyadari bahwa penyampaian informasi berbeda dengan pemahaman atas informasi tersebut.

Selain itu, pentingnya *downward communication* untuk diteliti dalam suatu organisasi karena informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit (Pace & Faules, 2013:185). Menurut Pace & Faules (2013:185) menyatakan bahwa para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan informasi untuk mengetahui tugas-tugasnya dan mengerti seluruh tujuan dan strategi perusahaan. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan meneliti metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* yang digunakan untuk menyampaikan lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari *supervisor* kepada bawahan. Berdasarkan *media richness theory* Pace & Faules (2013: 239) menyatakan bahwa komunikasi diperlancar oleh pemilihan media komunikasi “sempurna” dalam konteks yang sangat ekuivokal. Ekuivokal disini dapat diartikan sebagai ketidakjelasan interpretasi terhadap penafsiran informasi.

Penelitian akan mengambil lokasi di PT. Indonesia Bike Works Jalan Pasinan Lemah Putih, Raya Sumengko km. 30, Wringin Anom, Gresik, Jawa Timur. PT. Indonesia Bike Works (PT. IBW) merupakan perusahaan produk sepeda dengan spesialis menggunakan bahan

alluminium. PT. IBW merupakan bagian dari WIM Cycle Group yang sudah berpengalaman dalam bidang industri sepeda.

PT. IBW mulai beroperasi pada tahun 2014, yang berlokasi di Gresik menempati lahan seluas 30.237 m<sup>2</sup> dengan hasil produksi sepeda untuk menengah ke atas dan bertaraf Internasional dengan merk *Thrill Agent Series* dan *Andrenaline Agent Series*. Meskipun baru berdiri, PT. IBW telah meraih penghargaan ISO 9001: 2008, yang didapatkan sejak 14 Maret 2014 hingga berakhir pada 13 Maret 2017 dan akan diganti menjadi ISO 9001:2018. ISO 9001 merupakan sertifikasi yang berorientasi pada layanan pelanggan dan standar manajemen mutu. PT. IBW juga sudah menggunakan SNI dalam produknya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HR & GA *Manager* Thomas Prasetyo pada tanggal 19 Februari 2016, dapat diketahui PT. IBW merupakan perusahaan yang dipimpin oleh seorang direktur utama yang membawahi beberapa manajer divisi. Organisasi PT. IBW memiliki 2 bagian yaitu bagian *operational* dan bagian *support*. Pada divisi *operational* informasi bersumber dari *supervisor* sedangkan pada bagian *support* informasi bersumber dari *owner* atau pemilik perusahaan. Menurut Hasibuan (2009: 12),

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa ada keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai. Posisi karyawan suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

Peneliti akan melakukan penelitian terhadap metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* di PT. IBW yang menjadi subjek penelitiannya adalah karyawan operasional perusahaan dimana yang menjadi atasan adalah *supervisor*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Thomas Prasetyo selaku HR & GA *Manager* PT. IBW pada tanggal 8 Oktober 2016 mengatakan bahwa karyawan operasional merupakan bagian yang secara langsung mengerjakan pekerjaannya sendiri sesuai dengan perencanaan produksi mulai awal hingga akhir produksi. Hal ini juga diperkuat dengan pengertian karyawan operasional menurut Hasibuan (2009: 13) yang mengatakan bahwa karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

Sebuah perusahaan dalam melakukan komunikasi dari atasan kepada bawahan tidak selalu lancar. Pada PT. IBW, dalam berkomunikasi dengan bawahan, atasan melakukan komunikasi secara lisan (tatap muka) serta tertulis. Informasi yang disampaikan secara lisan dilakukan atasan melalui rapat, telepon, laporan lisan sedangkan informasi yang disampaikan secara tertulis dilakukan atasan melalui memo, laporan tertulis dan deskripsi pekerjaan.

Berdasarkan hasil temuan saat wawancara dengan Thomas Prasetyo selaku HR & GA *Manager* PT. IBW pada 19 Februari 2016 diketahui bahwa karyawan di PT. IBW menganggap metode tulisan seperti memo dan laporan tertulis yang digunakan pimpinan perusahaan dalam menyampaikan informasi ke bawah masih kurang jelas. Namun perusahaan juga telah menggunakan metode lisan seperti rapat, meskipun telah

diadakan rapat secara rutin karyawan juga masih belum dapat memahami apa yang telah direncanakan oleh *plan manager*.

PT. IBW mengadakan rapat yang memiliki jadwal setiap seminggu sekali dan rapat dilakukan pada setiap divisi yang berbeda, misal hari Senin untuk *production department* dan QC (*Quality Control*), hari Selasa untuk PPIC (*Production Planning Inventory Control*). Maka seharusnya metode *downward communication* di PT. IBW sudah tepat, karena berdasarkan buku Muhammad (2009: 115), menyatakan bahwa metode yang paling tepat adalah metode tulisan diikuti lisan. Namun pada kenyataannya karyawan PT. IBW masih belum dapat mengetahui informasi dan melakukan kegiatan yang telah di rancang oleh *plan manager*. Hal ini diperkuat dengan adanya kesalahan pengerjaan pemesanan pada tanggal 9 Februari 2016. Kesalahan tersebut yaitu salah pengecatan warna saat mengerjakan orderan dari Taiwan. Warna pemesanan yang seharusnya putih dicat dengan warna merah. Padahal pada saat sebelum pengerjaan pemesanan karyawan selalu dikumpulkan dalam rapat untuk membahas detail pemesanan.

Berdasarkan data yang ditemukan oleh peneliti di lapangan, peneliti melihat bahwa permasalahan ini bisa untuk dikaji. Maka dari itu peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Metode Komunikasi Pilihan Karyawan dalam *Downward Communication* PT. Indonesia Bike Works Gresik”. Penelitian sebelumnya yang menggunakan *downward communication*, dengan judul Media Komunikasi Pilihan Karyawan Dalam Aliran Pesan Dari Atasan Ke Bawahan (*Downward Communication*) yang dilakukan oleh Prida Ariani AA. Penelitian ini menggunakan FGD (*Focus Group Discussion*) pada karyawan sebuah organisasi bisnis, yaitu organisasi yang bergerak dalam bidang usaha baik jasa maupun non-jasa,

baik yang memiliki jabatan sebagai atasan, menengah, maupun bawahan. Kesimpulan dari penelitian ini mengatakan bahwa setiap metode yaitu tulisan dan lisan saling memiliki kelebihan dan kekurangan.

Pada penelitian yang kedua yaitu “*Downward Communication* di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya” yang dilakukan oleh Dewi Suryani Susanto. Penelitian ini menggunakan metode audit komunikasi dengan menggunakan kuesioner. Pada penelitian *downward communication* di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya ini, peneliti menggunakan *total sampling* yaitu sebanyak 15 orang yang berada di divisi *Financial Consultant*. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Suryani Susanto menghasilkan jawaban bahwa komunikasi ke bawah yang terjadi di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya ini telah berjalan dengan baik.

Penelitian ketiga dengan judul “Hambatan Komunikasi *Downward* dan *Upward* pada Divisi *Sales & Marketing* Bukit Darmo Golf Surabaya” yang dilakukan oleh Emilia Defince Simu. Penelitian yang dilakukan oleh Emilia Defince Simu ini memiliki hasil bahwa dalam divisi *sales & marketing* Bukit Darmo Golf terjadi hambatan komunikasi yang dilakukan dari atasan ke bawahan maupun dari bawahan ke atasan. Hambatan terjadi karena atasan dengan bawahan kurang adanya kedekatan, sehingga hubungan yang terjalin pun kurang harmonis dan komunikasi pun menjadi tidak efektif. Penyebabnya adalah tidak adanya *meeting* antara atasan dengan bawahan sehingga bawahan tidak dapat memberikan umpan balik atau masukan berupa kritik dan saran kepada atasan. Atasan hanya berkomunikasi dengan bawahan jika ada pekerjaan yang ingin diberikan kepada bawahan.



Penelitian keempat dengan judul “Hambatan *Downward Communication* antara Pimpinan dan Karyawan PT. Makmur Jaya” yang dilakukan oleh Pricillia Johanna. Penelitian ini membahas tentang *Downward Communication* antara Pimpinan dan Karyawan PT. Makmur Jaya yang memiliki hasil bahwa hambatan *downward communication* yang ditemukan adalah tipe pesan, keterbatasan informasi, frekuensi informasi, respon pasif manajemen, ketidakpercayaan dari atasan, tidak ada umpan balik, kesalahpahaman pesan, dan kurangnya kontak dengan atasan.

## **I.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut: Apa metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* PT. Indonesia Bike Works Gresik?

## **I.3. Tujuan Penelitian**

Melalui penelitian yang akan dilakukan, peneliti dapat mengetahui: Metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* PT. Indonesia Bike Works Gresik.

## **I.4. Batasan Masalah**

Agar penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti lebih terfokus dan tidak melebar pada permasalahan yang lain, maka peneliti membatasi pokok bahasan penelitian sebagai berikut:

- a. Penelitian dengan judul “Metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* PT. Indonesia Bike Works Gresik” adalah studi penelitian kuantitatif deskriptif dengan metode survei.

- b. Peneliti akan memberi batasan dalam penelitian ini untuk permasalahannya adalah metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* PT. Indonesia Bike Works Gresik
- c. Objek penelitian adalah metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* PT. Indonesia Bike Works Gresik
- d. Subjek penelitian adalah karyawan operasional PT. IBW, baik laki-laki maupun perempuan yang berjumlah 87 karyawan.
- e. Karyawan yang diteliti dalam metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* PT. IBW adalah karyawan operasional perusahaan dimana yang menjadi atasan adalah *supervisor*. Peneliti akan melakukan penelitian pada karyawan operasional karena menurut Thomas Prasetyo selaku HR & GA Manager mengatakan bahwa karyawan operasional merupakan bagian yang secara langsung mengerjakan pekerjaannya sendiri sesuai dengan perencanaan produksi mulai awal hingga akhir produksi. Hal ini juga diperkuat oleh Hasibuan (2009: 13) yang menyatakan bahwa karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.
- f. Lokasi penelitian adalah di PT. IBW Jalan Pasinan Lemah Putih, Raya Sumengko km. 30, Wringin Anom, Gresik, Jawa Timur.

## **I.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

- a. Skripsi ini dapat dijadikan sebagai referensi suatu pengetahuan baru bagi pembaca untuk mengetahui dan memahami teori komunikasi organisasi, khususnya metode komunikasi pilihan pada *downward communication* dan teori-teori lainnya yang mendukung penelitian ini.
- b. Skripsi ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian kuantitatif lainnya yang sejenis dengan menggunakan pendekatan deskriptif melalui metode survei.
- c. Menambah kajian ilmu komunikasi organisasi dan bahan referensi bagi penelitian yang akan datang terutama mengenai metode komunikasi pilihan dalam *downward communication*.

### **1.5.2. Manfaat praktis**

- a. Penelitian ini diharapkan sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi manajemen perusahaan PT. Indonesia Bike Works (PT. IBW) dalam mengidentifikasi mengenai metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* PT. IBW.